

氏 名	フェルナンデス サンドバル ホセ アルフレド Fernandez Sandoval Jose Alfredo
学位(専攻分野)	博 士 (経 済 学)
学 位 記 番 号	経 博 第 128 号
学位授与の日付	平成 14 年 3 月 25 日
学位授与の要件	学 位 規 則 第 4 条 第 1 項 該 当
研究科・専攻	経 済 学 研 究 科 組 織 経 営 分 析 専 攻
学 位 論 文 題 目	ROUNDS OF COMPETITION ALONG THE STRATEGIC DYNAMISM BETWEEN KIRIN AND ASAHI: FRAMEWORK FOR ANALYSIS AND LIMITS (コンペティションの数次のラウンドにみる麒麟とアサヒの戦略のダイ ナミズム: 分析のフレームワークとその限界)
論文調査委員	(主 査) 教 授 赤 岡 功 教 授 日 置 弘 一 郎 , 教 授 近 藤 文 男

論 文 内 容 の 要 旨

ビール業界では戦後長い間、麒麟が60%を超えるシェアを維持し、圧倒的強みを誇ってきたが、環境の変化を捉えてアサヒビールが「コクとキレ」のビールや「スーパードライ」の開発・投入によって麒麟に対戦を挑み、そのアタックが環境変化に適合してアサヒは飛躍的に伸び、他方麒麟はシェアを大幅に落とした。企業間競争でこれほど顕著な結果がみられることは珍しく、このケースは多くの耳目を集めた。これより後、ビール業界は熾烈な競争に入り、対抗策として麒麟がプレミアム・ビール「一番紋り」によって一時盛り返したかと思うと、再度低迷し、しかし、麒麟はさらに発泡酒によって善戦している。この麒麟とアサヒの競争における数次のラウンドにわたる市場戦争を、ハイパー・コンペティションの下での4つのアリーナにおける競争として理論的枠組みを用意し、文献調査とインタビューに基づき資料を集め、分析を行ったのが本論文である。

序章においては、日本のビール業界における上述の最近の20年間の大きな変化をとらえて展開されてきた麒麟とアサヒの劇的な競争を、新たな戦略論の枠組みによって分析する意義と本論文の構成が示される。ついで、第1章では、最近20年間の麒麟とアサヒの経済戦の数ラウンドにわたる対決を分析するための準備として、日本におけるビール産業の生成・発展を略述する。1906年の札幌麦酒、日本麦酒、大阪麦酒の合併により、麒麟と大日本の二大企業に集約され、第2次大戦前においては二大企業体制が確立したこと、そして、大衆が戦争中に兵役について初めて軍隊でビールを初めて飲み、この世代が戦後のビール消費の核をなして、にがみのあるラガータイプという日本のビールの味の好みを決めることになったこと、戦後は独禁法により、過度集中力排除の名の下に大日本が札幌と朝日に分割された。この1949年の段階で札幌、朝日、麒麟のシェアはそれぞれ、38.6%、36.1%、25.3%であり、伯仲していた。ところが、分割されなかったために事業の全国的展開をスムーズに維持できた麒麟が有利になり、西日本と東日本に分割され全国展開が行いにくかった朝日と札幌が苦戦を強いられたこと、また、その他、戦略上のまずさもあって麒麟の独走態勢が成立したこと、その後、寶酒造が参入し後に撤退したこと、オリオンが沖縄に特化して参入し、存続したこと、サントリーが参入し独占的市場においてはかなりの善戦をしてきていることが述べられる。その中でアルコール飲料のなかでもビールは着実に出荷量を増やし、戦後の企業分割当初シェア25.3%だった麒麟が60%から63.8 (1976~1986) へとネットで38.5%伸ばし、業界でのリーダーシップをとってきたことについて概略が記述される。

第2章では、上の章で述べられた概略にそって、麒麟の独走態勢が確立していく過程がまず述べられる。歴史を顧みれば、アサヒは、1958年日本で初めての缶ビール、1965年の世界初の屋外での醸造・貯蔵タンク、1971年のアルミ缶ビール、日本初の生ビールのアルミ缶等々と数々のイノベーションを行った誇り高い企業である。しかし、これらのイノベーションはすぐ他社にまねられた。また、戦後の食生活の洋風化、冷蔵庫の普及によりビールの家庭での需要が急速に成長するにもかかわらず、アサヒは戦前同様業務用需要を重視したことや、新規参入の財務的に豊かなサントリーに流通チャネルの使用

を認めたことにより、シェアを浸食されたことで売れ行きが低迷し、売れ行きの低下は流通在庫の増となり、さらに年度末の押し込み販売もあり、それらがビールの味を落とし、それにより社内が相互不信に陥るといった悪循環に入っていたことが示される。そして、ついにシェア10%という危機的ラインにまで落ち込み、村井勉社長が住友銀行から送り込まれて、企業イメージの向上とTQCの導入し、流れを変えて、新アサヒ生ビールを開発投入して、建て直しのきっかけをつくった。そこへ、樋口廣太郎社長への交代があり、それまでに行われていた市場調査をふまえ、兵役に行った世代と若者の味覚が異なっているという環境をとらえ、これに適合した辛口生ビール「スーパードライ」をリスクを冒して果敢に発売、ビール界に革命的なヒット商品をつくりあげ、驚異的なシェアの奪還を行ったその過程とその後の展開が描かれる。

第3章では、キリンとアサヒの財務面での比較評価が行われる。アサヒは売上は伸びたが、利益は改善しているものの高くない。操業率が高く生産性は高いが、しかし工場を合理的に集約化するなどのリストラは進んでいない。また、利益は増加していると経営陣はいうが、その後の売上の伸びが会社の予想ほど伸びていない時にも販売促進を抑制しておらず、販売額にたいして不釣り合いほどのコストとなっているし、負債も大きい。これに対してキリンは売上シェアを落としているものの、1990年までには体質改善も進み、かつ財務的には優良であることがデーターに基づき示される。

第4章では、これまでの検討を踏まえて、キリンとアサヒの攻防を、ハイパー・コンプティション以前の段階とハイパー・コンプティションの段階にわけ、両段階を比較するとともに、これにより数次のラウンドにわたる二社の戦略を整理する。そして、ここから、1980年代中ごろより前のハイパー・コンプティション以前においては、ビール業界は、課税の便宜や税収との関連で政府の規制もあって高度な寡占状態にあり、競争は各社が城壁で市場を囲い込んだ枠をこえない小さいものに（イノベーションがあっても容器など他者の追随の容易なものでしたがって、城壁を越えるような決定的差をもたらさないものに）とどまっていた。そして、アサヒは戦略のミスもあってついに危機的状態まで追い詰められた。ところが、戦前・戦中のラグーに慣れた世代の人口に占める比重も減じ、環境変化も激しく予測困難なものになっている。そこで、この環境変化をとらえた適切なアタックで、辛口ビールという新しい味をつくりだしてアサヒの飛躍が始まり、ハイパー・コンプティションの幕が開く。このハイパー・コンプティション（超競争）の段階では、激変する環境の変化を捉えて①迅速に手をうつタイミングやそうするためのノウハウ、②コストと品質が重要で、さらに、そうした手を打つことができるために、③財務力（デープ・ポケット）が重要になっている。超競争下では消費者を城壁（バリアー）で囲いこもうとしても、消費者の大きな変化の前には、それは困難化しており、バリアーを越えた競争が展開される。かくて、消費者を囲い込む城壁が重要を落とし、寡占化での競争とは質のこととなる苛烈な競争が攻守とことを変えて何ラウンドも市場戦が展開されていく。

第5章では、このようなハイパー・コンプティション下での上の4つのアリーナで戦いの基礎となるものとして、アンソフに基づいたSWOT（企業のもつ強みS・弱みW・環境のもたらす機会O・脅威T）の枠組みを重ね合わせた枠組みの整理を行っている。

論文審査の結果の要旨

戦後ビール業界は、戦前から持続した麒麟麦酒と、戦後大日本ビールの分割により生まれた朝日麦酒、札幌麦酒の三社体制でスタートし、課税との関係で強い規制があり、寡占体制が持続した。そのなかで札幌と朝日が東西に地域割りに分割されたため、分割されず全国展開が維持できた麒麟にハンディをつけられていたこと、また、朝日は家庭用需要の増勢をとらえきれなかったことやチャネル管理など戦略のまずさ等によりシェアを大幅に落とし、麒麟が60%を超えるシェアを長期にわたり享受した。これに対し、朝日はシェア10%ラインという危機的状況に近づいた。この深刻な危機に直面したアサヒは、市場調査、組織の変化により、新しいビール、スーパードライを果敢に投入し、劇的なシェア奪還をなし遂げた。これに対してキリンが一番絞り、発泡酒の投入によって対抗し、ビール業界は熾烈な戦いを展開してきており、この過程でアサヒの売上が大きく伸びキリンを抜くまでになったことはよく知られていることである。このような劇的な挽回は大変珍しくもあり、また、ビール業界は典型的寡占市場であることから、経済理論からも関心をもたれ、さらに、ビールという身近な商品であるため競争の勝ち負けが一般の興味を引きやすい。そのゆえ、多くの論者がこの業界の競争をとりあげている。したがって、文献も多く資料も豊富である。そのため、キリンとアサヒの戦いといえ、日本の多くの人々は何らかの意見を持っているといえる。

そのようなテーマを外国人である者が取上げ、重要な研究を成し遂げるのはなかなか困難であるというのが普通であろう。しかし、この論文の筆者は、文献を読むごとに一般の人々と議論して知識を補強し、企業の経営者へのインタビューを重ねてこの冒険にチャレンジし、成功しており、この麒麟とアサヒのよく知られていると思われている競争について、さらに深い理解を付け加えるのに成功している。また、この分析を成功させるために彼の採用した概念と理論的枠組みは、いわば常識的に区分している競争の領域を越えるような今日の企業間の激しい競争を分析する概念と枠組みの構築に貢献している。この点（次に少し詳しく記述）が、本論文の第1のそして、最も重要な貢献である。

本論文の筆者は、企業戦略論の源流であるアンソフの流れを踏まえてSWOT（企業のもつ強みS・弱みW・環境に存在する機会O・脅威T）という枠組みで、両者の戦略上の要因を整理し、その上で、D' Aveniに依拠して、ハイパー・コンプティション（超競争）の概念を導入し、4つのアリーナ、すなわち①戦略を打ち出すタイミングとノウハウ、②コストと品質、③財務力（デープ・ポケット）④城砦の建設と侵略の、これらの重要度の時代による変化と、各アリーナで両者がつぎつぎに打ち出す「戦略」と「環境」との「適合性」によって、両者の市場競争の成否を分析している。

よく知られているようにビール業界は寡占体制にあり、かつては、企業は顧客を城壁で囲い込むことはかなりできた。しかし、彼によると1980年代中ごろ以降は、環境変化が予測できないほど早くかつ激しく変化し、顧客の満足も大きく変わり、規制緩和、税制の変更などにより、企業が顧客を自分の城壁で囲い込んでおれなくなっており、城壁を越える競争、すなわちハイパー・コンプティション（超競争）が現出しているとする。ところで、この超競争下では、上のパラグラフの①タイミングとノウハウが持続的な競争力を企業が持とうとする上で最も重要で、ついで、③財務力と②のコストと品質が重要であるとする。ここでは、企業はもはや④の城壁をつくり安閑とすることはできなくなっているのである。ビール業界では、アサヒはこの各企業が城壁を越えた競争を展開しうる段階（ラグーになれた戦前戦中派の人口の減など）を捉えて、スーパードライを開発、タイミングを逃さず果敢に設備投資をしてこの商品を投入して機敏に活動し成功している。長年の安定的強さに基づく自信により、麒麟は、これに当初なかなか対応できなかったが、やがて危機を認知して、巻き返す手をうっている程度成功しているが、これらは、ハイパー・コンプティションの下での①とみることで理解ができる。

また、この枠組みの下で、本論文の筆者は財務分析をし、アサヒが大成功しているようにいわれるが、財務的には問題をはらんでおり、それは依然として解決できているわけではないとして、アサヒの今後の展開に潜む問題点を明らかにしている。これは、日本のかなりの論者がアサヒの成功を記述するあまり、ややもすると認識が弱くなっている点である。この点に分析の目を入れ、麒麟とアサヒの攻防の全体像をバランスよくとらえたことが本論文のもう一つの優れたところであるが、それは、本論文の筆者が明確な理論的フレームワークを用意して分析したことに得られたものである。

第3に、本論文は現代の日本や世界での企業競争がすでにハイパー・コンプティションになっていることを示唆することになっているが、この点は今日の企業間の激しい競争を分析するときには参考にする必要のあるものである。その点においてもこの論文は価値のあるものと考えられる。

しかし、本論文には問題点も残されている。第1には、SWOTという枠組みを取上げ、ハイパー・コンプティションの下での4つのアリーナについて、多くの戦略論を取り込み整理して、それにより麒麟とアサヒの戦略を分析したとはいえ、これらの枠組みは必ずしも明確に示されているわけでない。本論文の最大の貢献が、この枠組みの構築にむけた努力であり、それが示唆に富み、一定の有効性があるだけにこの点についてもっと深い検討により、明確な提示がなされることが望まれる。

第2に、麒麟とアサヒの数次にわたる戦略の展開とその成否を分析しているが、企業の長期の行動を導く戦略とその下での戦術の区分が曖昧である。そのため、財務分析を含むバランスのよい研究であるにもかかわらず、その良さが十分に生かし切れていない。

しかし、このような問題点は、本論文の価値を損なうものではなく、第2の問題点は、今後、本論文の筆者だけでなく、企業戦略論の研究者に課せられた課題といえ、このような重要な課題をよく認識させたこともこの論文の価値の一つであるといえる。

よって本論文は、博士（経済学）の学位論文として十分な価値あるものと認める。

なお、平成14年1月25日論文内容と、それに関連した試問を行った結果、合格と認めた。